

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до практичних занять, самостійної роботи
та виконання розрахунково-графічної роботи

з навчальної дисципліни

**«АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА»**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2019

Методичні рекомендації до практичних занять, самостійної роботи та виконання розрахунково-графічної роботи з навчальної дисципліни «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища» (для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. С. І. Плотницька. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 40 с.

Укладач д-р екон. наук, доц. С. І. Плотницька

Рецензент

М. М. Новікова, доктор економічних наук, професор, зав. кафедрою менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 7 від 21.11.2017.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Методичні рекомендації до практичних занять та організації самостійної роботи.....	5
«Нульове» практичне заняття.....	5
Тема 1 Економічна сутність адаптації підприємства.....	5
Тема 2 Дослідження факторів, що визначають можливості адаптації підприємства до зовнішнього середовища.....	9
Тема 3 Адаптаційний процес як об'єкт управління.....	14
Тема 4 Організаційно-методичне забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.....	16
Тема 5 Обґрунтування управлінських рішень стосовно адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.....	19
2 Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічної роботи.....	23
Список рекомендованої літератури.....	39
Додаток А Приклад оформлення розрахунково-графічної роботи.....	40

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища» входить до циклу дисциплін підготовки магістра з менеджменту організацій та адміністрування та має на меті формування професійних компетентностей з забезпечення та підвищення ефективності управління організацією (структурними підрозділами) завдяки володінню та використанню інструментарію адаптації підприємств.

Завданням навчальної дисципліни є формування у студентів належного рівня знань про теоретичні засади та організаційно-методичне забезпечення процесу адаптації підприємств, а також застосування цих знань при визначенні інструментів адаптації та розробці заходів адаптивної політики підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- теоретичні базис поняття «адаптація підприємства» до зовнішнього середовища;
- методологічні підходи до формування системи організаційно-методичного забезпечення адаптації підприємств, функціональні залежності між її підсистемами.

вміти:

- систематизувати стратегічні чинники, що визначають можливість ефективного функціонування підприємств;
- надавати кількісну оцінку впливу стратегічних чинників на діяльність підприємств для обґрунтування управлінських рішень при невизначеності зовнішнього середовища;
- обґрунтувати організаційно-економічні заходи щодо забезпечення адаптивності підприємств;
- проводити і обґрунтовувати вибір інструментів адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

мати компетентності:

- здатність до розробки адаптивної організаційної структури управління підприємством, яка здатна реагувати на зміну зовнішніх умов;
- здатність проводити аналіз чинників макро- та мікросередовища функціонування підприємств, що впливають на їхній розвиток і можливості їх адаптації;
- здатність до обґрунтування типу адаптації для конкретного підприємства з урахуванням умов, які склалися.

1 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

МОДУЛЬ 1 АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Змістовий модуль 1 Теоретичні аспекти адаптації підприємств до зовнішнього середовища

«Нульове» практичне заняття

Мета заняття:

1. Взаємне знайомство викладача і студентів.
2. Видача завдань для вибору студентами «віртуального» підприємства.
3. Кінцева мета заняття – створити передумови для продуктивної, творчої, активної роботи студентів.

План проведення заняття

Пояснення мети роботи в командах та індивідуальної роботи, відповіді на запитання студентів.

Видача завдання для самостійної роботи зі створення групових (або індивідуальних, за бажанням) «віртуальних» підприємств. Студенти повинні підготувати презентацію свого підприємства, яка містить наступні відомості:

1. Назва.
2. Галузь, в якій працює підприємство.
3. Опис продукції (послуг), яка випускається (надаються споживачам).
4. Місцезнаходження підприємства.
5. Персонал підприємства.
6. Додаткові відомості (за бажанням студента).

Тема 1 Економічна сутність адаптації підприємства

Практичні заняття 1, 2

Мета занять – розкрити сутність процесу адаптації на підприємстві та дослідити фактори адаптивного розвитку підприємства.

План проведення занять

1. Обговорення питань за лекційним матеріалом.
2. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.
3. Рішення практичних завдань.
4. Завдання для самостійної роботи.

Основні питання для обговорення

1. Довести актуальність і необхідність адаптації підприємства в сучасних умовах господарювання.
2. На прикладі змін у зовнішньому середовищі, що відбулися в Україні протягом останніх 2-х – 3-х років, визначити, як змінювалося внутрішнє середовище підприємств міського господарства, а також визначити, які зміни необхідні у внутрішньому середовищі підприємств для забезпечення більш ефективного їх функціонування.
3. Пояснити різницю між адаптацією та управлінням розвитком підприємства.

Ситуація

Мета: виробити у студентів аналітичні навички щодо аналізування проблем розвитку підприємства (або його окремої підсистеми), з'ясувати зміни, що відбуваються, і розробити заходи для активної участі в них.

Алгоритм вирішення ситуації:

1. Оберіть ситуацію, що є актуальною для конкретної організації.
2. За формою, наведеною на рисунку 1.1, проведіть, працюючи у групі по 3–4 студента, аналіз опору змінам в організації для вибраної ситуації, для чого:
 - опишіть ситуацію, що склалася;
 - опишіть ситуацію такою, якою б ви хотіли її бачити;
 - визначте фактори, що сприяють зміні ситуації, яка склалася, і переведенню її в бажаний стан;
 - визначте фактори, що протидіють переведенню ситуації в бажаний стан.
3. Проведіть обговорення у малій групі, хто саме (особа, група, підрозділ тощо) може впливати (позитивно чи негативно) на визначені фактори (підсилюючи або пом'якшуючи їхній вплив) і як саме.
4. Методом «мозкового штурму» визначте заходи щодо зменшення негативного та підсилення позитивного впливу на ситуацію. Проранжуйте можливості їхнього здійснення та важливість впливу на ситуацію.
5. Складіть план заходів для здійснення змін в організації.

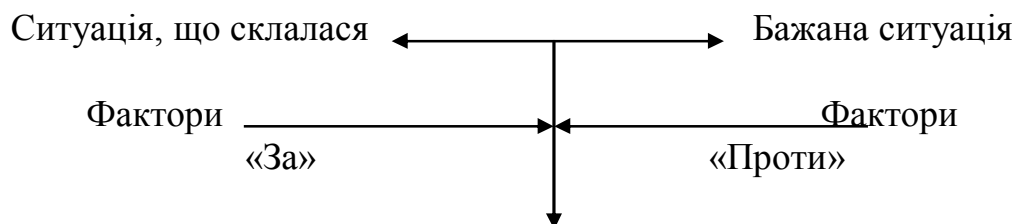


Рисунок 1.1 – Форма для аналізу опору змінам

У складі всієї групи обговорити отримані результати (від кожної малої групи висувається доповідач та його помічник). Визначити корисність та недоліки запропонованого методу. Скориставшись результатами обговорення, складіть загальний план, проаналізуйте його з точки зору змісту: до якого методу впровадження змін його можна віднести (примушування, криза, адаптація чи управління опором).

Практичні завдання

Практичне завдання 1

Користуючись концептуальною схемою елементів адаптації та їх характеристикою [1], визначте, які елементи адаптації існують на українських підприємствах, а яких їм бракує.

Практичне завдання 2

Тема: Пошук шляхів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.

Мета: сформувати у студентів навички пошуку та реалізації шляхів адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища.

План завдання:

Етап 1. Протягом 10 – 15 хв кожен студент індивідуально складає список загальних проблем, які стоять перед організацією та вимагають вирішення в процесі побудови механізму адаптації підприємства, викладаючи свої обґрунтування та докази.

Етап 2. Протягом наступних 20 – 30 хв у групах по 3 – 5 студентів складається загальний список, який базується на загальній узгодженості поглядів учасників обговорення.

Етап 3. Протягом 15 – 20 хв в академічній групі в цілому за участі викладача обговорюються отримані у малих групах результати, розробляється загальний список проблем і попередні пропозиції щодо їх вирішення, що дозволяє скласти уявлення про ключові проблеми розвитку українських підприємств у ХХІ ст.

Завдання для самостійної роботи

Тип завдання: бібліографічний огляд навчально-методичної, наукової, монографічної та періодичної літератури з проблематики теми.

Мета завдання: перевірка знань студентів, які вони отримали в процесі вивчення дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Бізнес-планування і бюджетування», «Контролінг» та «Менеджмент» з акцентом на проблематику адаптації підприємства.

Самостійна робота: проаналізувати за літературними джерелами процес формування сучасних підходів до теорії та практики адаптації підприємства.

Форма подання звіту: структурований в табличній формі (табл. 1.1) перелік переваг та недоліків бюджетування (як основного елемента управління «за відхиленнями»), довгострокового планування (як елемента управління «від досягнутого»), стратегічного планування (як перехідного стану до управління «за цілями»), стратегічного управління із загальним висновком про можливості використання вищезгаданих підходів у практиці роботи підприємств і організацій України.

Таблиця 1.1 – Аналіз типів передбачення майбутнього

Тип передбачення майбутнього	Переваги	Недоліки
<i>Бюджетування:</i> майбутнє – незмінне минуле		
<i>Довгострокове планування:</i> майбутнє – екстрапольоване минуле		
<i>Стратегічне планування:</i> майбутнє – це рішення щодо змін ситуації на ринках		
<i>Стратегічне управління:</i> майбутнє – визначене у стратегічних рішеннях (адаптація до середовища, формування середовища)		

Завдання для перевірки знань

1. Зміна параметрів внутрішніх систем підприємства це:
 - а) параметрична адаптація;
 - б) структурна адаптація;
 - в) адаптація до нововведень;
 - г) адаптація до змін кон'юнктури ринку.
2. Залежно від ролі і значення адаптаційних елементів, а також готовності до адаптивної реакції можна виділити такі моделі поведінки підприємств:
 - а) активного поведінки;
 - б) консервативного поведінки;
 - в) ліберального поведінки;
 - г) змішаного поведінки.
3. Спочатку поняття «адаптація» використовувалось для характеристики:
 - а) технічних систем;
 - б) соціально-економічних систем;
 - в) біологічних систем;
 - г) механічних систем.
4. Деякі науковці повністю ототожнюють адаптацію з:
 - а) економікою;
 - б) управлінням;
 - в) соціологією;
 - г) фінансами.
5. Локалізація, дисипація, ігнорування, реагування, це:
 - а) параметрична адаптація;
 - б) структурна адаптація;
 - в) адаптація до нововведень;
 - г) активні методи адаптації.

Тема 2 Дослідження факторів, що визначають можливості адаптації підприємства до зовнішнього середовища

Практичні заняття 3, 4

Мета занять – вироблення у студентів навичок виділяти найбільш значущі фактори, які характеризують зовнішнє середовище для конкретного підприємства, застосовувати аналітичні методи оцінки середовища, розробляти рекомендації для підприємства щодо впливу на сильні та слабкі сторони його діяльності, використання можливостей та усунення (пом'якшення) загроз.

План проведення занять

1. Питання для обговорення за лекційним матеріалом.
2. Рішення практичних завдань.
3. Завдання для самостійної роботи.
4. Надання відповідей на контрольні запитання.

Основні питання для обговорення

1. Визначте, як впливає нестабільність середовища на вибір і поєднання різних підсистем управління в умовах конкретного підприємства.
2. Охарактеризуйте механізм впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації. Наведіть приклади впливу державних органів управління на діяльність організацій з різними формами власності.
3. Назвіть основні характеристики зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу вітчизняних підприємств. Опишіть варіанти впливу окремих елементів безпосереднього оточення на підприємстві, з діяльністю якого Ви обізнані.
4. Наведіть методики, які використовуються для вивчення впливу зовнішнього середовища на підприємство.
5. Розкрийте сутність структуризації зовнішнього середовища функціонування підприємств вітчизняними науковцями. Визначте розбіжності порівняно із західними методиками.

Практичні завдання

Практичне завдання 1

Користуючись концептуальною схемою діагностики зовнішнього середовища організації [1], проведіть розрахунок впливу факторів зовнішнього середовища на стан бізнес-структур та ступінь їх адаптивного управління. Під бізнес-структурами розуміємо ті «віртуальні» підприємства, які були визначені на «нульовому» занятті.

Методичні рекомендації до виконання завдання

Для визначення факторів зовнішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність підприємства, доцільно використати методику аналізу PEST+M на основі зважування факторів. Зазначена методика має наступні переваги: по-

перше, за допомогою її використання можливо отримати оцінку факторів не лише макро-, але й мікросередовища, по-друге, на основі експертного методу визначають не лише перелік чинників і характер їх впливу, але й встановлюють силу впливу та значимість кожного фактору, що дає змогу визначити зважену оцінку його вагомості.

Діагностика зовнішнього середовища передбачає виконання таких етапів:

Етап 1. Збирання та агрегування інформації для формування системи апостеріорних факторів впливу на стан підприємства, що може мати вигляд єдиної матриці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Зведена матриця значимості впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств

Групи факторів зовнішнього середовища	Перелік факторів	Можливість / загроза (+; -)	Вага фактору (P_j)	Оцінка, бал (T_j)	Значимість фактору (λ_j)
1	2	3	4	5	6

Етап 2. Вагу кожного фактору, тобто його важливість, визначати за шкалою від 1 до 10, де 1 – найменш важливий фактор, 10 – найбільш важливий; аналогічно оцінювати і значення фактору (тобто силу його впливу на підприємство).

Етап 3. Вага виставляється за таким правилом: номер фактору за кожною групою відповідає ступеню його значимості. Встановлено, що сумарна вага дорівнює 100. Якщо кілька факторів визнаються рівнозначними, то їм присвоюються однакові ваги.

Значимість фактору λ_j при цьому визначається за формулою:

$$\gamma_j = P_j \times T_j \quad (1.1)$$

де P_j – вага фактора;

T_j – оцінка фактора, бал.

Важливість фактора показує значимість кожного фактора зовнішнього впливу на функціонування та адаптивну здатність підприємства на звітну дату, що дозволяє враховувати їх для прогнозування його діяльності.

Етап 4. У результаті проведених розрахунків необхідно виділити найбільш вагомі фактори (зважена оцінка менше за -25 або більша за +25).

Практичне завдання 2

Визначте фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на діяльність Вашого «віртуального» підприємства, скориставшись методикою аналізу на основі перцептивного індикатора, запропонованого американським дослідником Р.Дунканом.

Методичні рекомендації до вирішення завдання

Слід відзначити, що Р. Дункан пропонує здійснювати оцінку складності середовища за кількістю факторів і кількістю компонентів середовища, до яких відносяться визначені фактори, рухливість середовища – за допомогою шкали від 1 до 5, невизначеність – за шкалою від 0 до 1. Враховуючи той факт, що рівень нестабільності зовнішнього середовища є функцією, похідною від трьох зазначених характеристик, необхідно привести вимір до єдиної порівнянної шкали, а саме до десяткової шкали з наступними відрізками:

- 0 – 1,8 – стабільне середовище з гомогенними прогнозованими чинниками;
- 1,9 – 3,6 – відносно стабільне середовище, наявні окремі непередбачувані чинники;
- 3,7 – 6,2 – середній рівень невизначеності, складності, рухливості;
- 6,3 – 8,1 – невизначене рухливе середовище з наявною великою кількістю факторів;
- 8,2 – 10,0 – високий ступінь невизначеності, нестабільності та складності.

Результати досліджень доцільно представити в формі, яка наведена в табл. 1.3.

За результатами дослідження зробити висновок щодо рівня нестабільності зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.3 – Результати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства за удосконаленою методикою Р. Дункана

Параметри	Фактори					Середня оцінка
	Економічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Ринкові	
1 Невизначеність						
2 Рухливість						
3 Складність						
4 Загальна нестабільність						

Практичне завдання 3

Заповніть ланцюг діагностики процесів, що протікають у зовнішньому середовищі (рисунок 1.2).

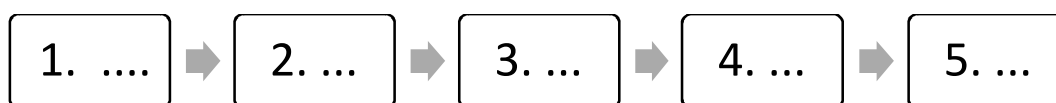


Рисунок 1.2 – Ланцюг діагностики процесів

Зазвичай, діагностика процесів зовнішнього середовища проводиться на основі розроблених з урахуванням специфічних особливостей конкретного підприємства методик, однак найчастіше їх перелік наступний:

1. Встановлення періодичності проведення спостережень.
2. Визначення «контрольних точок».
3. Розробка принципів і методичного інструментарію оцінки характеру кількісних і якісних зрушень у середовищі.
4. Встановлення порядку моніторингу «контрольних точок».
5. Визначення сукупності факторів впливу середовища.

Практичне завдання 4

Внаслідок сканування і моніторингу мікросередовища підприємства «Тайм», яке займається виготовленням поліграфічної продукції встановлено дію наступних факторів: 1. Стабілізується попит на поліграфічну продукцію. 2. Підвищується ставка за кредит Альфа банку, у якого обслуговується підприємство. 3. Дорожчають енергоносії. 4. Зростає попит на продукцію конкурентів. 5. Зростає конкуренція на ринку поліграфічної продукції. 6. Дорожчають комплектуючі до обладнання, яке використовуються підприємством. 7. З'являється нове, більш прогресивне обладнання для виробництва поліграфічної продукції. 8. Здешевлюються кредити міжнародних фондів. 9. 20% працівників підприємства в наступному році досягнуть пенсійного віку. 10. За прогнозами рівень безробіття в місті зросте до 23%. 11. Зростає чисельність населення міста.

Завдання

1. Зобразіть методику аналізу мікросередовища.
 - 1.1. Згрупуйте названі фактори.
 - 1.2. Передбачте їх вплив на поліграфічне підприємство «Тайм».
 - 1.3. Запропонуйте заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища підприємства.
 - 1.4. Проілюструйте роботу над завданням таблицею з наступними графами: а) групи факторів, б) назва факторів мікросередовища, в) можливий вплив факторів на підприємство; г) загрози (+), можливості (-); д) заходи з ліквідації загроз і використання можливостей.
2. Крім цього, виділіть критичні для аналізованого підприємства фактори, загрози і можливості.

Завдання для самостійної роботи

Тип завдання: огляд концепцій дослідження зовнішнього середовища функціонування організації.

Мета завдання: вивчення структури категорії «зовнішнє середовище» організації, набуття практичних навичок його дослідження та аналізу.

Самостійна робота: провести огляд концепцій аналізу зовнішнього середовища організації, розглянути різні підходи щодо його структурування,

проаналізувати вплив видів діяльності організації на структурування зовнішнього середовища.

Форма подання звіту: результати проведеного аналізу (огляд не менше п'яти концепцій) доцільно подати в табличній формі.

Завдання для перевірки знань

1. Конкуренти, споживачі, трудові ресурси, органи державного управління, фінансові установи є факторами:

- а) зовнішнього середовища прямого впливу;
- б) зовнішнього середовища непрямого впливу;
- в) внутрішнього середовища організації;
- г) жодна з зазначених відповідей не є правильною.

2. Цілі, завдання, технологія, структура, персонал – це :

- а) фактори стратегічного планування;
- б) фактори зовнішнього середовища непрямого впливу;
- в) внутрішні перемінні організації;
- г) жодна з зазначених відповідей не є правильною.

3. Що не є особливістю зовнішнього середовища підприємства:

- а) багатоваріантність;
- б) взаємообумовленість факторів;
- в) висока ефективність;
- г) невизначеність?

4. Фактори безпосереднього впливу зовнішнього середовища:

- а) конкуренти, соціокультурні фактори, законодавство;
- б) конкуренти, споживачі, постачальники, органи місцевої влади;
- в) політичні, економічні, технологічні, демографічні;
- г) політичні, соціально-економічні, технологічні.

5. Фактори непрямого впливу зовнішнього середовища:

- а) технологія, стан економіки, соціокультурні, політичні;
- б) політичні, економічні, соціальні;
- в) держава, закордонні події, демографічні зрушення;
- г) політичні, економічні, технологічні.

6. Основними внутрішніми змінними організації є:

- а) структура, задачі, цілі, технологія та кадри;
- б) цілі, структура, обладнання, технологія, люди;
- в) місця, задачі, ієрархія, люди та технологія;
- г) цілі, структура, люди.

7. До зовнішнього середовища прямого впливу належать:

- а) соціально-культурні фактори;
- б) фізико-географічні умови;

- в) спілки та товариства за інтересами;
- г) геополітичні фактори.

8. До зовнішнього середовища непрямого впливу відноситься:

- а) економіка;
- б) торговельні підприємства;
- в) конкуренти;
- г) персонал

9. Макросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) через створення певної атмосфери бізнесу;
- б) через мікросередовище;
- в) безпосередньо;
- г) всіма трьома шляхами.

10. Мікросередовище впливає на економіку підприємства:

- а) створюючи певну атмосферу;
- б) безпосередньо;
- в) опосередковано;
- г) через макросередовище.

11. Що виділяється як наслідок аналізу зовнішнього середовища:

- а) загрози;
- б) можливості;
- в) критичні для підприємства фактори;
- г) все назване.

Змістовий модуль 2 Управління процесом адаптації підприємств до зовнішнього середовища

Тема 3 Адаптаційний процес як об'єкт управління

Практичне заняття 5

Мета заняття – виробити у студентів навички аналізу адаптаційного процесу організації.

План проведення заняття

1. Питання для обговорення за лекційним матеріалом.
2. Обговорення ситуації методом пленарної дискусії.
3. Завдання для самостійної роботи.
4. Надання відповідей на контрольні запитання.

Основні питання для обговорення

1. Наведіть алгоритм управління процесом адаптації підприємства. З чого він починається?
2. Розкрийте поняття конфігуратора адаптації та наведіть його структуру.

3. Охарактеризуйте таблицю опису процесу адаптації.
4. Що являє собою таблиця опису робіт щодо адаптації?
5. Наведіть структуру таблиці взаємодії в процесі адаптації.

Ситуація

У місті N автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки «Нева» з обсягом двигуна 2 000 см³. Одночасно завод випускає причеми для легкових автомобілів, які складають 10 % від загального обсягу виробництва. У зв'язку з тим, що на автомобільному ринку країни з'явилася велика кількість імпортованих автомобілів аналогічного класу, з більш високими споживчими характеристиками, попит на автомобіль «Нева» знизився на 50 % і продовжує падати. Завод втратив своє монополічне становище на внутрішньому ринку автомобілів. Відбувається заторнення складів готовою продукцією.

У результаті досліджень визначена наступна ціль для підприємства – підвищити конкурентоспроможність продукції.

Її можна досягти:

а) зниженням собівартості виробництва (і як наслідок - зниженням ціни реалізації) за рахунок застосування більш дешевих матеріалів, стандартизації та уніфікації вузлів і деталей;

б) реалізацією актуальної конкурентної переваги - зниженою витратою палива в процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна і заміни гальмівної системи.

Необхідно визначити за допомогою таблиці опису процесу адаптації і таблиці взаємодії зміст і структуру процесу адаптації. Далі скласти опис робіт щодо адаптації для кожного підрозділу підприємства.

Завдання для самостійної роботи

На основі наведеного опису процесу адаптації підприємства до впровадження нової технології (табл. 1.3) скласти детальний перелік робіт для кожного підрозділу організації, з діяльністю якої ви добре ознайомлені. Форма опису робіт представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.3 – Опис робіт щодо адаптації

Найменування роботи	Підрозділ виконавець	Тривалість роботи	Вартість роботи	Участь консультантів (експертів)	Зв'язок з іншими видами робіт

Таблиця опису робіт може бути структурована за різними ознаками.

По-перше, роботи можуть бути визначені за видами укрупнених робіт, що сформульовані в таблиці адаптації. В цьому випадку в таблиці необхідно вказати підрозділ (гр. 2) у діяльності якого буде внесено зміни.

По-друге, роботи з адаптації можуть бути визначені по кожному структурному підрозділу у діяльність якого внесено зміни.

Таблиця 1.4 – Опис процесу адаптації підприємства щодо впровадження нової технології

Види робіт щодо упровадження новації	Види робіт щодо адаптації
Придбання патенту або ліцензії на нову технологію	Запрошення на роботу спеціалістів, які мають навички роботи з новою технологією. Перехід на ведення нової документації щодо регламентації технологічного процесу.
Придбання обладнання, необхідного для реалізації нової технології	Навчання виробничого персоналу роботі на новому обладнанні. Перепланування виробничих приміщень. Зміна змінності роботи підприємства.
Відновлення оснастки, передбаченої новим технологічним процесом	Організація процесу виготовлення технологічної оснастки. Придбання додаткового обладнання. Збільшення чисельності персоналу, зайнятого виготовленням оснастки.

Завдання для перевірки знань

1. Визначте основні принципи процесу адаптації.
2. Визначте етапи процесу адаптації підприємства.
3. Розкрийте сутність дисипації та компенсації як методів адаптації.
4. Наведіть основні інструменти адаптації у сучасних умовах та надайте їх коротку характеристику.
5. Наведіть основні вимоги до побудови адаптаційного процесу.

Тема 4: Організаційно-методичне забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

Практичні заняття 6, 7

Мета занять – сформувати у студентів навички для оцінки стану організаційно-методичного забезпечення адаптаційного процесу підприємства.

План проведення заняття

1. Питання для обговорення за лекційним матеріалом.
2. Вирішення практичних завдань.
3. Завдання для самостійної роботи.
4. Надання відповідей на контрольні запитання.

Основні питання для обговорення

1. Чи впливають результати прогнозів стану зовнішнього середовища на зміст процесу адаптації підприємства?
2. Які ви знаєте методи прогнозування, що застосовуються при встановленні майбутніх необхідних параметрів зовнішнього середовища підприємства?
3. Які прогнози, на ваш погляд, найбільш необхідні для українських підприємств?

Практичні завдання

Практичне завдання 1

«Віртуальне» підприємство реалізує активний тип адаптації. Передбачається, що реалізація стратегії диверсифікації надасть змогу розширити обсяги реалізації, залучити нових клієнтів, відтак, вплинути на зовнішнє середовище функціонування шляхом зміни кола клієнтів та конкурентів.

Необхідно розробити усі три види стратегій диверсифікації (конгломератну; концентричну; горизонтальну) для даного підприємства.

Практичне завдання 2.

Мета: сформувати у студентів навички аналізу організаційної гнучкості в період змін зовнішнього середовища.

Методичні вказівки до рішення завдання:

Майбутні зміни оточуючого середовища можуть мати для підприємства два протилежні наслідки. Якщо зміна оточуючого середовища сприяє досягненню мети, то таку зміну можна називати сприятливою, позитивною зміною або можливістю для підприємства. Якщо навпаки – зміна оточуючого середовища веде до виникнення перешкод, то цю зміну можна назвати несприятливою, негативною або загрозою для підприємства. З впливом зовнішнього оточення на підприємство та здатності протистояти такому впливу пов'язана гнучкість підприємства. Під гнучкістю розуміється здатність підприємства прийняти загрози зовнішнього середовища без прояву їх негативного впливу на діяльності підприємства або зменшення цього впливу до рівня несуттєвого. Гнучкість будується на створенні умов для збільшення ймовірності настання можливих сприятливих змін, збільшення ефекту від використання такої зміни, зменшення ймовірності настання несприятливих змін, зменшення впливу цих змін на імпульс цільового руху підприємства. Сума дії негативних змін висуває перед підприємством вимоги до певного рівня адаптації, який можна назвати рівнем необхідної адаптації. Підприємство, у свою чергу, протидіє цьому шляхом використання можливостей та проведення заходів зі збільшення гнучкості. Ці дії є фундаментом реальної, існуючої або наявної гнучкості. Визначення наявної адаптації, необхідної адаптації та порівняння їх – суть наведеного методу.

Метод визначення гнучкості підприємства включає наступну послідовність дій:

Етап 1. Визначення у результаті експертного аналізу можливих майбутніх змін зовнішнього середовища.

Етап 2. Визначення напряду впливу можливої зміни зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Зміни, що сприяють досягненню мети – сприятливі і зміни, що роблять досягнення мети важчим, – несприятливі. Зміни, які не впливають, не враховуються при аналізі.

Етап 3. Проведення класифікації змін за джерелом виникнення. Пропонуються наступні класифікаційні групи: постачальники, конкуренти, держава, споживачі, внутрішні можливі неконтрольовані зміни.

Етап 4. Оцінка сили впливу. Сила впливу оцінюється за 10-ти бальною шкалою. Максимальна сила впливу – 10 балів, 0 балів – вплив не відчутний. Визначення ймовірності кожної з можливих змін.

Етап 5. Знаходимо суму оцінок несприятливих змін, що впливають на діяльність підприємства за формулою:

$$\Gamma_n = \sum_{i=1}^{n_-} (C_{\text{св}^-_i} \times P_i) \quad (1.2)$$

де Γ_n – необхідна гнучкість,

$C_{\text{св}^-_i}$ – сила впливу і-тої негативної можливої зміни зовнішнього середовища,

P_i – ймовірність появи і-тої можливої зміни зовнішнього середовища,

n_- – кількість можливих негативних змін зовнішнього середовища, що прогнозують експерти.

Сума несприятливих змін є показником рівня необхідної гнучкості, що вимагає зовнішнє середовище.

Етап 6. Відповідно до кожної можливої загрози розробляються заходи протидії, до змін-можливостей розробляються заходи з отримання найбільшого зиску. Кожний із заходів оцінюється за 10-ти бальною шкалою аналогічно оцінки можливої зміни. Сума оцінок додаються до суми оцінок можливих позитивних змін. Ця сума є показником реальної гнучкості підприємства до змін зовнішнього середовища. Отже, знаходимо суму оцінок несприятливих змін, що впливають на діяльність підприємства за формулою:

$$\Gamma_p = \sum_{i=1}^{n_+} (C_{\text{св}^+_i} \times P_i) + \sum_{j=1}^m C_{\text{д}_j} \quad (1.3)$$

де Γ_p – реальна гнучкість,

$C_{\text{св}^+_i}$ – сила впливу і-тої позитивної можливої зміни зовнішнього середовища,

$C_{\text{д}_j}$ – сила дії j-го заходу запропонованого експертами для протидії загрозам,

P_i – ймовірність появи і-тої можливої позитивної зміни зовнішнього середовища,

n_+ – кількість можливих позитивних змін зовнішнього середовища, що прогнозують експерти,

m – кількість запропонованих експертами заходів.

Етап 7. Визначення різниці між реальною та необхідною гнучкістю:

$$P = \Gamma_p - \Gamma_n \quad (1.4)$$

де P – розрив між реальною та необхідною гнучкістю.

Якщо результат додатний – гнучкості підприємства достатньо, якщо результат від'ємний – необхідно повернутися до етапу 6 та додавати або

змінювати заходи.

Таким чином, у швидкозмінному середовищі підприємство повсякчас стикається із сприятливими та несприятливими змінами (з погляду впливу на досягнення мети). Чуттєвість до впливу несприятливих змін зовнішнього середовища залежить від здатності підприємства прийняти загрози зовнішнього середовища без прояву їх негативного впливу на діяльність підприємства або зменшення цього впливу до рівня несуттєвого або гнучкості. Метод полягає у визначенні змін зовнішнього середовища, впливу цих змін, порівнянні сукупного впливу позитивних і негативних змін, визначенні необхідних заходів та зображенні цього на матриці, де чітко видно структуру зовнішнього впливу та внутрішні з заходів.

Завдання для самостійної роботи

Тема завдання: Визначення інструментів помірно активної адаптації.

Мета завдання: вивчення інструментів механізму адаптації підприємства відповідно типу адаптації та набуття практичних навичок їх застосування.

Самостійна робота: визначити інструменти помірно активної адаптації для «віртуального» підприємства та навести приклади їх застосування (не менше 2-х інструментів).

Запитання для перевірки знань

1. Визначте та охарактеризуйте основні складові системи забезпечення механізму адаптації.
2. Перелічіть основні складові організаційної гнучкості підприємства та розкрийте їх зміст.
3. Наведіть відмінності помірно активного типу адаптації від активного типу. Надайте приклади.
4. Розкрийте зміст бенчмаркінгу як інструменту помірно активної адаптації.
5. Визначте основні інструменти адаптації у сучасних умовах.
6. Перелічіть основних суб'єктів у процесі реалізації механізму адаптації на підприємствах.

Тема 5. Обґрунтування управлінських рішень стосовно адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Практичні заняття 8, 9

Мета занять – сформувати у студентів навички для проведення оцінки ефективності управлінських рішень з адаптації підприємства.

План проведення заняття:

1. Питання для обговорення за лекційним матеріалом.
2. Рішення практичних завдань.
3. Завдання для самостійної роботи.

4. Надання відповідей на контрольні запитання.

Основні питання для обговорення

1. Наведіть алгоритм організаційно-економічного механізму обґрунтування управлінських рішень в умовах адаптації підприємств до зовнішнього середовища.
2. Наведіть науково-методичні підходи до обґрунтування рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища та визначте їх сутність.
3. В чому полягає управління адаптивним інноваційним розвитком підприємства?
4. Перелічіть основні показники ефективності заходів з адаптації, розкрийте їх зміст.
5. Чи можливий синергетичний ефект від впровадження адаптивних управлінських заходів?

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Визначити напрям адаптаційного розвитку ТОВ «Сучасний модерн». За результатами дослідження необхідно обґрунтувати портфель адаптаційних заходів.

Методичні вказівки до виконання завдання:

Під час вибору напрямку адаптивного розвитку підприємства важливим є використання певного методичного інструментарію щодо вибору напрямку розвитку підприємства за рівнями управління адаптацією. Його основу становить коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за певним напрямом, який базується на урахуванні рівня адаптаційного потенціалу та відповідності окремих його компонент інструментам стратегічного або тактичного розвитку підприємства.

Дотримуючись базових положень проведення комплексного дослідження складних економічних явищ, обґрунтування напрямку адаптивного розвитку підприємства доцільно здійснювати за такими етапами:

1. За результатами стратегічного аналізу визначити основні напрями адаптивного розвитку підприємства.
2. Оцінити відповідність окремих компонент адаптаційного потенціалу підприємства за кожним напрямом розвитку.
3. Визначити коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за певним напрямом.

Розрахунок коефіцієнта проводимо за формулою

$$Kamp_m = \frac{\sum_{i=1}^r K_{\theta_{ij}} \times P_i}{r}, \quad (1.5)$$

де $Kamp_m$ – коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку підприємства за m -м напрямом, коефіцієнт;

$K_{e_{ij}}$ - коефіцієнт відповідності i -го елемента адаптаційного потенціалу підприємства для реалізації j -го інструмента в межах m -го напрямку розвитку підприємства, коефіцієнт;

P_i – рівень i -го елемента адаптаційного потенціалу підприємства, бал;

r – кількість елементів адаптаційного потенціалу підприємства.

Критерієм для вибору інструментів і заходів адаптаційного розвитку підприємства є максимальне значення коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку підприємства, тобто $K_{ampm} \rightarrow \max$.

Для формування узагальнюючих висновків щодо напрямів розвитку пропонується використовувати рівномірну шкалу розподілу значень K_{ampm} :

– $0 \leq K_{ampm} < 1$ – низький рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є неприйнятним для підприємства;

– $1 \leq K_{ampm} < 2$ – середній рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є прийнятним для підприємства;

– $2 \leq K_{ampm} \leq 3$ – високий рівень коефіцієнта адаптаційних можливостей, який означає, що певний напрям розвитку є найбільш прийнятним для підприємства.

Для визначення пріоритетного напрямку адаптації використано результати опитування менеджерів підприємства щодо відповідності певного елемента адаптаційного потенціалу окремому напрямку росту (табл. 1.5).

Завдання для самостійної роботи

Мета завдання: обґрунтування портфелю адаптаційних заходів «віртуального» підприємства.

Самостійна робота: обґрунтувати портфель адаптаційних заходів «віртуального» підприємства на основі розрахунку індексу адаптивності.

Завдання доцільно виконувати за наступними етапами:

1) дослідити фактори, що здійснюють вагомий вплив на формування індексу адаптивності «віртуального» підприємства. Виходити з того, що індекс адаптивності, розрахований згідно із методикою [9], композитно складається з чотирьох основних груп показників.

2) для потреб обґрунтування ключових показників, що впливають на індекс адаптивності скористатися методом кореляційного аналізу за допомогою програмного забезпечення пакету Statistica;

3) результати кореляційного аналізу за зазначеними показниками відобразити у матриці парних кореляцій;

4) для потреб формування конкретних заходів з підвищення рівня адаптивності на досліджуваному підприємстві більш детально дослідити зв'язок між індексом адаптивності та визначеними показниками за допомогою діаграм розсіювання;

5) зробити висновки.

Таблиця 1.5 - Результати оцінювання напрямів розвитку ТОВ «Сучасний модерн»

Елементи адаптаційного потенціалу		Напрями розвитку			
		проникнення на ринок	розширення ринку	розвиток нових форматів торгівлі	диверсифікація
Технічний потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,5	0,2	0,4	0,6
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Потенціал товарних ресурсів	коефіцієнт відповідності, у частках	0,8	0,3	0,6	0,8
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Фінансовий потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,3	0,5	0,6
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Кадровий потенціал	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,4	0,6	0,7
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Динамічні здібності	коефіцієнт відповідності, у частках	0,6	0,3	0,5	0,8
	рівень, бал	3,0	3,0	3,0	3,0
Коефіцієнт адаптаційних можливостей росту	значення, бал				
	лінгвістична оцінка				
	висновок щодо напрямку розвитку				

Запитання для перевірки знань

1. Перелічіть показники, які використовуються в якості критеріїв оцінювання ефективності адаптаційних заходів.
2. Наведіть науково-методичні підходи до обґрунтування рішень в умовах адаптації до змін ринкового середовища
3. Визначте основні етапи аналітичного оцінювання стану адаптивності підприємств.
4. Розкрийте зміст коефіцієнта адаптаційних можливостей розвитку підприємства та наведіть методику його розрахунку.
5. Дайте визначення комплексного індексу адаптивності як узагальнюючого показника спроможності підприємства до впровадження адаптаційних змін.

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНОЇ РОБОТИ

Невід’ємною частиною засвоєння студентами навчальної дисципліни «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища» є виконання контрольної роботи.

Робота над виконанням розрахунково-графічної роботи передбачає закріплення студентами набутих знань з дисципліни «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища». Під час виконання розрахунково-графічної роботи студент повинен показати свої вміння працювати з джерелами інформації, відбирати та узагальнювати матеріал, обґрунтовувати свої висновки та пропозиції, логічно мислити, грамотно викладати свої думки.

Тема розрахунково-графічної роботи: «Обґрунтування інструментарію адаптації підприємства до зовнішнього середовища».

Мета роботи: навчити студентів проводити оцінювання внутрішнього середовища підприємства з точки зору імплементації адаптаційних процесів, а також розраховувати доцільність використання специфічного інструментарію адаптації (модернізації, реструктуризації, диверсифікації, реінжинірингу, управління за слабкими сигналами).

Порядок виконання: студент вибирає підприємство – базу для проведення аналізу на власний розсуд. Найбільш доцільним є вибір підприємства, на якому студент проходив практику, та має необхідні дані (звітні і планові дані фінансової, статистичної та податкової звітності) для проведення аналізу.

Структурно індивідуальне завдання складається зі вступу, двох розділів та висновків.

У *вступі* визначається актуальність розробки системи адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

У *першому розділі* наводиться назва, організаційно-правова форма, сфера діяльності підприємства, характеристика підприємства, загальна кількість працівників, у тому числі чисельність апарату управління.

Далі проводимо ідентифікацію проблем невідповідності внутрішнього середовища підприємства вимогам зовнішнього та оцінку нестабільності останнього.

I. Для дослідження поточного стану та тенденцій розвитку внутрішнього середовища підприємства застосуємо наступні аналітичні інструменти (з метою формулювання висновків щодо значень індикаторів необхідно розглядати їх в динаміці за три роки):

1. Дослідження відповідності розвитку підприємств модифікованому варіанту «золотого правила економіки підприємства», тобто вектору ефективного розвитку. Даний вектор передбачає реалізацію такої нерівності (2.1):

$$100 \% < TA < TO < TK < TC < TD < TP, \quad (2.1)$$

де ТА – темп зростання активів; ТО – темп зростання основних засобів і нематеріальних активів; ТК – темп зростання власного капіталу; ТЧ – темп зростання чистого доходу; ТД – темп зростання доданої вартості; ТП – темп зростання чистого прибутку.

2. У західній практиці інтегральним показником, що за своїм змістом наближається до «золотого правила економіки», є показник стабільного зростання (sustainable growth indicator), який найбільш вдало описано у роботах М. Портера та П. Дрейка. Показник стабільного зростання характеризує довгострокові перспективи функціонування підприємства. Показник розраховується за формулою (2.2):

$$I_{cz} = K_{об} \cdot P_{пр} \cdot \frac{A}{ЗК} \cdot K_{фін} \cdot \text{Частка нерозпод. прибутку}, \quad (2.2)$$

де I_{cz} – показник стабільного зростання; $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності активів; $P_{пр}$ – рентабельність продажу (за чистим прибутком); A – вартість активів підприємства; $ЗК$ – обсяг залученого капіталу; $K_{фін}$ – коефіцієнт фінансування.

Для визначення відповідності розвитку підприємства вимозі стабільного зростання необхідно порівняти його з середньорічним темпом зростання економіки в цілому. Для економік, що розвиваються, до яких відноситься і економіка України, оптимальним вважається значення середньорічного приросту економіки 5 %.

Розрахунки доцільно провести в таблиці (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Аналіз відповідності функціонування підприємства тенденції стабільного зростання (за методикою М. Портера та П. Дрейк), %

Показники	Роки		
	20...	20...	20...
Показник стабільного зростання			
Еталон	5,0	5,0	5,0
Відхилення фактичних значень від еталону			

За результатами розрахунків робимо висновок про динаміку стабільного зростання підприємства.

3. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. На сьогодні існує значна кількість підходів до формування інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Для формулювання попередніх висновків доцільним є проведення експрес-діагностики на основі рейтингового числа Р. С. Сайфулліна та Г. Г. Кадикова за формулою:

$$R = 2K_{звз} + 0,1K_{зл} + 0,08K_{оа} + 0,45K_{рп} + K_{рвк}, \quad (2.3)$$

де $K_{звз}$ – коефіцієнт забезпеченості власними засобами; $K_{зл}$ – коефіцієнт загальної ліквідності; $K_{оа}$ – коефіцієнт оборотності активів; $K_{рп}$ – коефіцієнт

валової рентабельності продажу; $K_{рвк}$ – коефіцієнт рентабельності власного капіталу.

При від'ємному значенні власного капіталу розрахунок показника не є доцільним внаслідок формування чистого збитку.

За значення показника, що характеризує достатній рівень фінансової стійкості, приймаємо 1.

На основі дослідження інтегрального показника фінансового стану робимо висновок про рівень фінансової стійкості підприємства.

4. Діагностика ймовірності банкрутства виступає важливим елементом комплексної оцінки стану та тенденцій розвитку внутрішнього середовища підприємства. Так, поширеними у сучасній аналітичній практиці є моделі Альтмана, Таффлера, Спрінгейта, Ліса, Ковальова-Волкової, Терещенка та інші. Зрозуміло, що проводити аналіз за усіма моделями діагностики ймовірності банкрутства не є доцільним, адже для визначення тенденцій розвитку достатнім є використання декількох аналітичних інструментів. Так як більшість моделей діагностики ймовірності банкрутства втрачають рівень своєї репрезентативності у контексті вітчизняних умов функціонування підприємств, оскільки сформовані дослідниками на основі практики діяльності закордонних підприємств, яка суттєво відрізняється від української, то найбільш адаптованими до вітчизняної економіки та репрезентативними є модель Альтмана та модель Терещенка. Але дослідження показників ймовірності банкрутства у динаміці навіть за умов використання неадаптованих моделей становить основу для ідентифікації кризових процесів у діяльності підприємств. Тому доцільно вибрати для аналізу одну з наступних моделей: коефіцієнт Бівера, модель Альтмана, модель Ліса, модель Таффлера, модель російських дослідників В. В. Ковальова та О. Н. Волкової та показник вітчизняного вченого О. Терещенка.

Оцінка банкрутства за допомогою коефіцієнта Бівера. Коефіцієнт, розроблений американським вченим У. Бівером, використаний у Методичних рекомендаціях Міністерства економіки України.

Загальна формула для отримання коефіцієнта Бівера має такий вигляд:

$$S = (ЧП - A) / ПК, \quad (2.4)$$

де S – коефіцієнт Бівера;

$ЧП$ – чистий прибуток;

A – амортизація;

$ПК$ – позиковий капітал (довгострокові + поточні зобов'язання).

Якщо коефіцієнт Бівера $< 0,2$, то ймовірність банкрутства висока, відповідно при $S > 0,2$ – низька.

Індекс Альтмана представляє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період. В загальному вигляді індекс кредитоспроможності (Z) має наступний вигляд:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2.5)$$

де показники X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 розраховуються за наступними алгоритмами:

$$X_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Всього активів}} \quad (2.6)$$

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Всього активів}} \quad (2.7)$$

$$X_3 = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Всього активів}} \quad (2.8)$$

$$X_4 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Потиковий капітал}} \quad (2.9)$$

$$X_5 = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації}}{\text{Всього активів}} \quad (2.10)$$

Альтман оцінював рівень загрози підприємства на основі наступних інтерпретацій значень Z-показника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за методикою Альтмана

Значення «Z»	Ймовірність банкрутства
до 1,8	Дуже висока
1,81 - 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Ймовірна
3,00 та вище	Дуже низька

Порядок розрахунку інших моделей, які застосовуються для оцінки ймовірності банкрутства підприємства, наведено в табл. 2.3.

Оцінка банкрутства за допомогою моделі Терещенко. Ця модель була побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства.

Загальна формула для отримання значення скорингу для моделі Терещенко має вигляд звичайного многочлена:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.11)$$

де X_1 – поточні активи /зобов'язання;

X_2 – валюта балансу/зобов'язання;

X_3 – чистий прибуток/баланс;

X_4 – чистий прибуток/виручка;

X_5 – виробничі запаси/виручка;

X_6 – виручка/обіговість основного капіталу.

Таблиця 2.3 – Моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємства

№ п/п	Назва моделі	Основна формула та її складові
1.	Ліса	$L = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ X_1 – оборотний капітал / сума активів; X_2 – прибуток від реалізації / сума активів; X_3 , – нерозподілений прибуток / сума активів; X_4 – власний капітал / сума активів
2.	Таффлера	$T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ X_1 – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; X_2 – оборотні активи / сума зобов'язань; X_3 – короткострокові зобов'язання / сума активів; X_4 – обсяг продажу (виручка) / сума активів
3.	Модель Ковальова-Волкової	$N = 25R_1 + 25R_2 + 20R_3 + 20R_4 + 10R_5$ при R_i - Відношення фактичного значення показника до нормативного. Нормативне значення: $R_1 = 3, R_2 = 2, R_3 = 1, R_4 = 0,3, R_5 = 0,2$
4.	Модель Сайфулліна - Кадикова	$R = 2K_3 + 0,1K_{пл} + 0,08K_{oa} + 0,45R_{п} + R_{вк}$ де K_3 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами; $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; K_{oa} – коефіцієнт оборотності активів; $R_{п}$ – рентабельність продажів (комерційна маржа); $R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу.

Результати проведених розрахунків наведіть у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Діагностика ймовірності банкрутства підприємств

Моделі діагностики	Ймовірність банкрутства		Динаміка	Роки		
	Висока	Низька		20..	20..	20..
Коефіцієнт Бівера	< 0,2	> 0,2	↑			
Модель Альтмана	< 1,8	> 3,0	↑			
Модель Таффлера	< 0,2	> 0,3	↑			
Модель Ліса	< 0,037	> 0,037	↑			
Модель Ковальова-Волкової	< 100	> 100	↑			
Модель Терещенка	< -0,8	> 0,51	↑			

Дослідивши стан і тенденції функціонування підприємства з метою формулювання остаточних узагальнень результати попередньо проведених розрахунків у табл. 2.5.

Проведений аналіз надав можливість виявити проблеми, що стоять на перешкоді гармонійного функціонування та розвитку підприємства.

Список можливих проблем, які можуть бути виявлені:

1. Високий рівень витратомісткості господарської діяльності, що призводить до формування негативних фінансових результатів. Значний рівень витрат обумовлений такими факторами як рівень цін на купівельні матеріальні ресурси, відсоткові ставки за користування кредитними ресурсами. Формування негативного фінансового результату призводить до зниження розмірів власного капіталу, а отже, викликає потребу у подальшому нарощенні вартості залученого капіталу для потреб фінансування діяльності.

Таблиця 2.5 – Результати діагностики стану господарювання підприємства

«Золоте Правило економіки»	Показник стабільного зростання	Інтегральний показник фінансового стану	Коефіцієнт Бівера	Модель Альтмана	Модель Таффлера	Модель Ліса	Модель Ковальова- Волкової	Модель Терешенка

Умовні позначення: «+» - значення показника відповідає референтним значенням, встановленим за аналітичним інструментом; «-» - значення показника характеризує негативні тенденції у діяльності підприємства відповідно до встановлених референтних значень

2. Малі та середні підприємства мають значно нижчі можливості, що обумовлено високим рівнем фондомісткості. Так, великі підприємства мають можливості до витіснення з ринку конкурентів з меншими потенційними можливостями. Таким чином, вплив чинників середовища на середні та малі підприємства є сильнішим, що актуалізує важливість проблем адаптації для зазначених суб'єктів господарювання.

3. Недостатність власних фінансових ресурсів, що призводить до необхідності залучення позикових коштів для формування майнового потенціалу підприємств та, як наслідок, впливає на зростання фінансових витрат суб'єктів господарювання. У свою чергу, залучення зовнішніх фінансових ресурсів органічно призводить до зростання рівня залежності підприємств та зниження їх фінансової стійкості.

4. Незадовільний майновий стан. Високий рівень зносу обладнання, наявність простоїв, обумовлених несправністю обладнання, негативно впливає на рівень продуктивності майнових ресурсів, якість та кількість вироблюваної продукції. У сукупності із недостатністю фінансових ресурсів для оновлення технічної бази така ситуація є доволі загрозливою з точки зору забезпечення подальшого функціонування підприємств.

5. Низький рівень інноваційної діяльності пов'язаний з нестачею фінансових ресурсів для її провадження. У свою чергу, інновативний розвиток підприємств є основою для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а отже, їх виживання в умовах мінливого ринкового середовища.

6. Низький рівень платоспроможного попиту. У зв'язку із загальним зниженням рівня платоспроможного попиту значна кількість підприємств зіштовхнулася з проблемами збуту виробленої продукції. Одночасно, зниження рівня платоспроможного попиту посилює конкуренцію між підприємствами в галузі, яка, у першу чергу, здійснюється за рахунок цінових факторів.

II. Оцінювання нестабільності середовища функціонування підприємств

Базою для розробки та впровадження адаптивних заходів виступає дослідження зовнішнього середовища функціонування підприємства. Важливим з точки зору реалізації механізму адаптації підприємства до зовнішнього середовища є діагностика його факторів та характеристик.

Для визначення факторів зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на діяльність підприємства скористайтесь методикою аналізу на основі перцептивного індикатора, запропонованого американським дослідником Робертом Дунканом.

Слід відзначити, що Р. Дункан пропонує здійснювати оцінку складності середовища за кількістю факторів і кількістю компонентів середовища, до яких відносяться визначені фактори, рухливість середовища – за допомогою шкали від 1 до 5, невизначеність – за шкалою від 0 до 1. Враховуючи той факт, що рівень нестабільності зовнішнього середовища є функцією, похідною від трьох зазначених характеристик, приведіть вимір до єдиної порівнянної шкали, а саме до десяткової шкали з наступними відрізками:

- 0–1,8 – стабільне середовище з гомогенними прогнозованими чинниками;
- 1,9–3,6 – відносно стабільне середовище, наявні окремі непередбачувані чинники;
- 3,7–6,2 – середній рівень невизначеності, складності, рухливості;
- 6,3–8,1 – невизначене рухливе середовище з наявною великою кількістю факторів;
- 8,2–10,0 – високий ступінь невизначеності, нестабільності та складності.

Робимо висновок щодо рівня нестабільності зовнішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.6 – Результати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства за удосконаленою методикою Р. Дункана

Параметр	Фактори					Середня оцінка
	Економічні	Політичні	Соціальні	Технологічні	Ринкові	
1. Невизначеність						
2. Рухливість						
3. Складність						
4. Загальна нестабільність						

Шкала І. Ансоффа надає змогу не лише оцінити стан нестабільності зовнішнього оточення, але й визначити необхідний вид стратегічного управління організацією. Для підтвердження оцінки, отриманої за допомогою перцептивного індикатора Р. Дункана, в рамках дослідження провести оцінку зовнішнього середовища за методикою І. Ансоффа. Результати оцінки відповідно до шкали Ансоффа відобразити на рисунку 2.1.

Бальну оцінку визначити за шкалою від 1 до 5 щодо кожної з трьох заданих характеристик (звичність подій, темп змін, передбачуваність), причому 1 балу відповідає найбільш стабільний стан.

Характеристика	Шкала нестабільності, бали				
	1	2	3	4	5
Звичність подій	Звичні	В межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, які мають аналогії	Неочікувані повністю нові	
Темп змін	Повільніший, ніж реакція підприємства	Відповідає реакції організації		Швидший за реакцію організації	
Передбачуваність	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані значні проблеми та нові можливості	Частково передбачувані за слабкими сигналами та непередбачувані зміни	

Рисунок 2.1 – Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємства

Загальну оцінку нестабільності середовища за методикою визначаємо як середню арифметичну оцінок трьох досліджуваних характеристик. Робимо висновок про стан зовнішнього середовища функціонування підприємства за методикою І. Ансоффа.

На основі проведеного дослідження стану та факторів зовнішнього середовища функціонування підприємств робимо загальний висновок.

У **другому розділі** проводимо виявлення стану адаптивності підприємства на основі використання індикативного методу. Індикативний метод оцінювання забезпечує високий рівень точності та репрезентативності результатів та базується на розрахунку одиничних, групових показників та на їх базі комплексного індексу стану адаптивності підприємства.

Методика реалізації індикативного методу оцінювання стану адаптивності підприємства передбачає реалізацію наступних етапів:

Етап 1. Встановлення ключових груп показників, що впливають на стан адаптивності підприємства. Систему показників формуємо з урахуванням використання показників-стимуляторів, тобто таких, які мали б позитивну динаміку до збільшення, з метою уніфікації та спрощення розрахунків, за такими групами:

а) показники ринкової стійкості – характеризують можливості підприємства до участі у конкурентній боротьбі, наявність конкурентних переваг, можливості до зростання;

б) показники збутової діяльності – відображають здатність підприємства просувати продукцію;

в) ресурсні показники – визначають ефективність використання ресурсів підприємства;

г) фінансові показники – спрямовані на характеристики фінансового стану підприємства;

д) організаційно-управлінські показники – передбачають оцінювання процесів управління підприємством.

Етап 2. Виходячи з визначених груп, встановлюємо наступний перелік показників:

Показники ринкової стійкості – показник ринкової частки підприємства, інтегральний показник конкурентоспроможності, темп зростання економічної вартості підприємства.

Показники збутової діяльності – темп зростання чистого доходу, ефективність каналів збуту, віддача витрат на збут, кваліфікація персоналу відділу збуту, ефективність збутової діяльності.

Ресурсні показники – фондовіддача, матеріаловіддача, продуктивність праці, коефіцієнт придатності обладнання, фондоозброєність.

Фінансові показники – містять три підгрупи показників: показники фінансової спроможності підприємства (коефіцієнти абсолютної та загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпеченості власними засобами); показники оборотності активів (коефіцієнти оборотності активів, власного капіталу, оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованостей); показники ефективності господарської діяльності (коефіцієнти рентабельності господарської діяльності, власного капіталу, активів, продукції, реалізації).

Організаційно-управлінські показники – гнучкість організаційної структури, оперативність реагування, рівень кваліфікації управлінського персоналу.

Етап 3. Проводимо визначення фактичних даних показників для об'єкта дослідження.

Першочергово визначаємо ключові показники ринкової стійкості. Для визначення показника ринкової частки скористаємось інформацією щодо загального обсягу реалізованої продукції підприємств даної сфери в Харківській області та відповідного показника по досліджуваному підприємству.

Комплексним показником є інтегральний показник конкурентоспроможності, який надає можливість з'ясувати статус кожного з підприємств у конкурентних відносинах. Методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності передбачає співставлення індивідуальних показників діяльності підприємства, що визначають чотири ключові сфери: 1) виробництво; 2) маркетинг; 3) фінанси; 4) трудовий потенціал.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховується за формулою:

$$ККП = 0,15ЕВ + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ, \quad (2.12)$$

де ЕВ — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; МП — значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; ФП — значення критерію фінансового стану підприємства; ТП — значення критерію трудового потенціалу; 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 — коефіцієнти вагомості критеріїв (згідно експертної оцінки).

Для оцінювання кожної з зазначених сфер обираємо для кожної з них наступні ключові показники: виробництво – фондовіддача; маркетинг –

коефіцієнт рентабельності продукції; фінанси – коефіцієнт рентабельності власного капіталу; трудовий потенціал – продуктивність праці.

Для визначення економічної вартості підприємства використовуються три підходи: доходний, витратний та порівняльний. Використання порівняльного підходу в умовах непрозорості ринку України є економічно недоцільним. Доходний підхід передбачає капіталізацію або дисконтування чистих грошових потоків підприємства. Враховуючи збитковість господарської діяльності значної кількості підприємств практична реалізація доходного підходу є ускладненою. Таким чином, найбільш прийнятним є використання витратного підходу. У межах витратного підходу виділяють майновий (показник чистих активів), згідно з яким вартість підприємства визначається як різниця між вартістю активів суб'єкта господарювання та вартістю його зобов'язань.

Визначення темпів зростання вартості підприємства проведемо за формою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Визначення темпів зростання вартості підприємства

Активи, тис. грн.		Зобов'язання, тис. грн.		Вартість підприємства, тис. грн.		Темп зростання вартості, %
Минулий рік	Поточний рік	Минулий рік	Поточний рік	Минулий рік	Поточний рік	

Таким чином, визначено сукупність показників першого напрямку оцінювання стану адаптивності підприємства.

Наступним кроком визначимо показники, що характеризують збутову діяльність підприємства. Варто відзначити, що частина показників даної складової передбачає експертний спосіб оцінювання, згідно з яким необхідно оцінити ключові індикатори за допомогою 10-бальної шкали. Результати розрахунку аналітичних показників і визначення експертних показників збутової діяльності підприємства узагальнити в таблиці 2.8. Поєднання експертних оцінок з розрахунковими надає можливість забезпечити об'єктивність аналітичних даних.

Таблиця 2.8 – Показники збутової діяльності підприємства за поточний рік

Темп зростання чистого доходу, %	Віддача витрат на збут,	Ефективність каналів збуту, бали	Рівень кваліфікації персоналу відділу збуту, бали	Ефективність збутової діяльності, бали

Визначимо показники третьої групи адаптивності підприємств (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ресурсної групи стану адаптивності підприємства за поточний рік

Фондовіддача	Матеріаловіддача	Продуктивність праці	Фондоозброєність

Далі розраховуємо показники оцінки фінансової складової і узагальнюємо в таблицю.

Остання група показників, що формує адаптивність підприємства, – організаційно-управлінські. Розрахункові показники, які б надавали можливість оцінювання управління підприємством з точки зору забезпечення можливостей його реагування та пристосування до змін факторів зовнішнього середовища, відсутні, тому доцільним є використання методу експертних оцінок.

Таблиця 2.10 – Показники організаційно-управлінської групи стану адаптивності підприємства за поточний рік

Гнучкість організаційної структури управління	Оперативність реагування	Рівень кваліфікації управлінського персоналу

Етап 4. У зв'язку із тим, що обрані показники мають різні одиниці виміру, їх необхідно перетворити в безрозмірні показники. Для цього скористайтесь методом нормалізації. Нормалізація розрахованих значень показників спрямована на перехід до відображення результатів вимірювання, згідно з яким «найкращому» значенню показника присвоюється значення 1, а значення інших показників визначаються на основі співставлення фактичних значень із зазначеним «найкращим» значенням.

Так як визначені показники за своєю сутністю є стимуляторами, тобто зростання значення показника обумовлює зростання загального індексу адаптивності, то розрахунок нормалізації доцільно провести за формулою:

$$X_i^H = \frac{H_i}{H_{\max i}}, \quad (2.13)$$

де X_i^H – нормоване значення показника, H_i – фактичне значення показника, $H_{\max i}$ – максимальне значення показника.

Для показників, економічний зміст яких передбачає наявність нормативних значень, для потреб нормалізації необхідно використати порогове (критичне) їх значення. Нормалізацію показників провести за наступною формою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Нормалізація показників оцінки стану адаптивності підприємства

Показник	P_{\max}	Значення показника	
		фактичне	нормалізоване
1	2	3	4
<i>Показники ринкової стійкості</i>			
Ринкова частка, %			
Інтегральний показник конкурентоспроможності			
Темп зростання економічної вартості підприємства			

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
<i>Маркетингова складова</i>			
Темп зростання чистого доходу			
Ефективність каналів збуту			
Віддача витрат на збут			
Рівень кваліфікації персоналу відділу збуту			
Ефективність збутової діяльності			
<i>Ресурсна складова</i>			
Фондовіддача			
Матеріаловіддача			
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.			
Коефіцієнт придатності обладнання			
Фондоозброєність			
<i>Фінансова складова</i>			
Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
Коефіцієнт загальної ліквідності			
Коефіцієнт автономії			
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами			
Коефіцієнт оборотності активів			
Коефіцієнт оборотності власного капіталу			
Коефіцієнт оборотності оборотних активів			
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості			
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості			
Рентабельність виробничо-комерційної діяльності			
Рентабельність власного капіталу			
Рентабельність активів			
Рентабельність продукції			
Рентабельність реалізації			
<i>Організаційно-управлінська складова</i>			
Гнучкість організаційної структури управління			
Оперативність реагування			
Рівень кваліфікації управлінського персоналу			

Важливим етапом для подальших розрахунків та визначення інтегрального показника є встановлення вагових коефіцієнтів для кожного із показників та окремо для кожної підсистеми. Вагові коефіцієнти окремих показників та груп наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Система показників для оцінювання стану адаптивності та їх вагові коефіцієнти

Складова	Показник	Вагові коефіцієнти показників	Вагові коефіцієнти груп
Показники ринкової стійкості	Ринкова частка, %	0,48	0,20
	Інтегральний показник конкурентоспроможності	0,23	
	Темп зростання економічної вартості підприємства	0,29	
Маркетингова складова	Темп зростання чистого доходу	0,23	0,15
	Ефективність каналів збуту	0,11	
	Віддача витрат на збут	0,50	
	Рівень кваліфікації персоналу відділу збуту	0,07	
	Ефективність збутової діяльності	0,09	
Ресурсна складова	Фондовіддача	0,17	0,15
	Матеріаловіддача	0,21	
	Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	0,26	
	Коефіцієнт придатності обладнання	0,12	
	Фондоозброєність	0,24	
Фінансова складова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,05	
	Коефіцієнт автономії	0,04	
	Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,10	
	Коефіцієнт оборотності активів	0,05	
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,07	
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,06	
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,06	
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,08	
	Рентабельність виробничо-комерційної діяльності	0,09	
	Рентабельність власного капіталу	0,09	
	Рентабельність активів	0,09	
	Рентабельність продукції	0,06	
	Рентабельність реалізації	0,05	
Організаційно-управлінська складова	Гнучкість організаційної структури управління	0,33	0,2
	Оперативність реагування	0,35	
	Рівень кваліфікації управлінського персоналу	0,32	

Зазвичай, вагомість показників та підсистем визначають методом експертного оцінювання.

Визначення комплексного індексу адаптивності як узагальнюючого показника спроможності підприємства до впровадження адаптаційних змін з визначаємо за формулою (2.14):

$$I_a = k_1 \times I_{pc} + k_2 \times I_{зд} + k_3 \times I_{рп} + k_4 \times I_{фп} + k_5 \times I_{оуп} \quad (2.14)$$

де I_a – індекс адаптивності, $k_1 \dots k_5$ – вагові коефіцієнти, встановлені експертним методом, I_{pc} – індекс показників ринкової стійкості, $I_{зд}$ – індекс показників збутової діяльності, $I_{рп}$ – індекс ресурсних показників, $I_{фп}$ – індекс фінансових показників, $I_{оуп}$ – індекс організаційно-управлінських показників.

Для інтерпретації отриманих результатів скористаємось процедурою шкалування. У економічній науці існує значна кількість методичних підходів до шкалування, проте зупинимо свій вибір на шкалі Е. Харрінгтона, яка побудована на припущенні про нерівномірність розподілу критерію та передбачає формування діапазонів його зміни із забезпеченням однакової ймовірності попадання критерію у кожен із них. Водночас, шкала Харрінгтона забезпечує поєднання числової та вербальної оцінок показника. Модифіковану шкалу для інтерпретації значень показників нестабільності зовнішнього середовища та адаптивності з урахуванням 10-бального діапазону відображено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Модифікована шкала Харрінгтона для інтерпретації значень індексу адаптивності

Кількісні значення інтегрального показника	[0,0; 0,37)	[0,37; 0,63)	[0,63; 1,0]
Якісна оцінка показника	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень

Прикладним інструментом, що надає змогу врахувати результати такого аналізу та обґрунтувати управлінські рішення підприємств, є матриця вибору типу адаптації, яка базується на двох комплексних показниках: нестабільності середовища та стану адаптивності підприємства. Приклад позиціонування підприємств на матриці наведено на рисунку 2.2.

За результатами позиціонування підприємства на матриці вибору типу адаптації обґрунтувати тип адаптації та сформувати інструментарій адаптаційного розвитку для об'єкта дослідження. Ключові засоби адаптації для різних її типів узагальнено у табл. 2.14. Наведений перелік інструментів та засобів не є вичерпним, увагу сконцентровано на специфічних засобах, підприємство може розширювати комплекс заходів з урахуванням специфіки власної діяльності. Вибір конкретного інструментарію адаптації залежить від обґрунтованого її типу та специфіки діяльності підприємства.

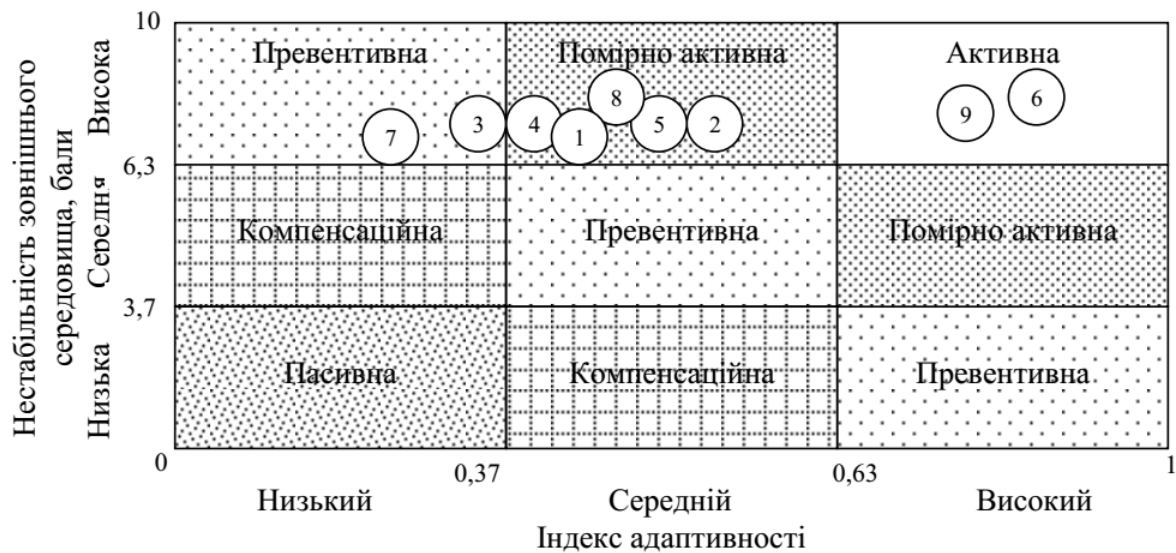


Рисунок 2.2 – Приклад розміщення підприємств на матриці вибору типу адаптації підприємств

Відповідно до сформованого інструментарію адаптації здійснити детальну розробку одного з інструментів адаптації з оцінкою ефективності його імплементації у підприємницьку діяльність підприємства.

Оцінювання ефективності передбачає співставлення результатів і понесених витрат. В якості результатів може розглядатися як прямий ефект внаслідок реалізації розробленого заходу, так і зниження рівня втрат, обумовлених деструктивним впливом факторів зовнішнього середовища.

Іншим напрямом оцінювання ефективності адаптаційних заходів виступає порівняння ключових критеріїв успішності діяльності підприємства у динаміці (до та після впровадження адаптаційних заходів). Такими критеріями можуть бути:

- додана вартість, створювана на підприємстві;
- економічна вартість підприємства;
- чистий фінансовий результат діяльності підприємства;
- показники рентабельності господарської діяльності підприємства.

Тобто оцінювання ефективності передбачає встановлення переліку контрольних критеріїв порівняння з метою визначення результативності проведених заходів з адаптації.

У **висновках** роботи рекомендується підвести підсумки проведеного дослідження, викласти основні результати, що одержано, рекомендації щодо їх практичного використання.

Таблиця 2.14 – Ключові засоби адаптації підприємств до зовнішнього середовища

Елемент інструментарію	Організаційна складова	Економічна складова
<i>Активний тип адаптації</i>		
Інструменти	Екологічна сертифікація, адаптивна культура, організаційна гнучкість, модернізація, реінжиніринг, виробнича реструктуризація, диверсифікація (конгломератна, концентрична, горизонтальна)	Технологічні інновації, інвестування у розвиток підприємства, зміни пропорцій розподілу прибутку, зважена дивідендна політика, цінова політика
Системи управління	–	Управління якістю на основі TQM
Інтеграційні процеси	Ініціація та участь у створенні асоціацій та/або кластерів	Стратегія інтеграції
<i>Помірно активний тип адаптації</i>		
Інструменти	Адаптивна культура, організаційна гнучкість, участь у інвестиційних форумах, технологічна реструктуризація, бенчмаркінг, концентрична та горизонтальна диверсифікація	Інноваційна діяльність, підвищення ефективності використання ресурсів, селективне зростання (обмежене інвестування), контролінг, амортизаційна політика
Системи управління	–	Управління якістю на основі TQM
Інтеграційні процеси	Ініціація та участь у створенні асоціацій та/або кластерів	–
<i>Превентивний тип адаптації</i>		
Інструменти	Комп'ютеризація управління, організаційні інновації, ABC-аналіз, LCC-аналіз, диверсифікація каналів розподілу	Технології lean thinking, just-in-time, target-костинг, зниження логістичних витрат, бюджетування, амортизаційна політика
Системи управління	Управління за слабкими сигналами	Управління якістю продукції, управління транспортними витратами
Інтеграційні процеси	Формування кооперативних кредитних систем	–
<i>Компенсаційний тип адаптації</i>		
Інструменти	Функціонально-вартісна діагностика, організаційна гнучкість, удосконалення організаційної структури	Скорочення видів діяльності, оптимізація структури фінансових ресурсів, лізинг, цінове маневрування
Системи управління	–	Управління транспортними витратами
Інтеграційні процеси	Формування кооперативних кредитних систем	–
<i>Пасивний тип адаптації</i>		
Інструменти	Функціонально-вартісна діагностика, удосконалення організаційної структури, система моніторингу, система навчання персоналу, реінжиніринг	Скорочення обсягів та/або видів діяльності, вилучення вкладень, бюджетування, контролінг, амортизаційна політика, цінове маневрування
Системи управління	–	Управління витратами, управління транспортними витратами

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : навч. посібник / С. І. Плотницька. – Харків : Смуґаста типоґрафія, 2017. – 185 с.
2. Алексеев С. Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : (моноґрафия) / С. Б. Алексеев. – Донецк: ДонНУЭТ, 2007. – 170 с.
3. Гринько Т. В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади / Т. В. Гринько. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості України, 2011. – 352 с.
4. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.06.01 / НАН України; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2006. – 34 с.
5. Будник М. М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : дис. канд. економ. Наук : 08.06.01. – Харків, 2002. – 199 с.
6. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації / Ж. Л. Крисько // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 38 – 42.
7. Орлова К. Є. Інформаційне забезпечення процесу адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища / К. Є. Орлова // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2011. – № 4. – С. 99–104.
8. Орлова К. Є. Обґрунтування напрямів забезпечення адаптивності промислових підприємств / К. Є. Орлова // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2015. – № 2 (51). – С. 87–96.
9. Орлова К. Є. Удосконалення методики аналізу зовнішнього середовища промислових підприємств / К. Є. Орлова // Молодий вчений. – 2015. – № 2. – С. 204-208.
10. Степанова Ю. Л. Результативність адаптації підприємства / Ю. Л. Степанова // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2012. – № 24 (I). – С. 156 – 163.
11. Nelson D. R. Adaptation to Environmental Change : Contributions of a Resilience Framework / D. R. Nelson, W. N. Edger, K. Brown // Annual Review of Environment and Resources. – 2007. – № 32. – P. 395 – 419.
12. Плотницька С. І. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища» [Електронний ресурс] / С. І. Плотницька ; Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 46 с. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>

ДОДАТОК А
Приклад оформлення розрахунково-графічної роботи

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова
Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

РОЗРАХУНКОВО-ГРАФІЧНА РОБОТА
з навчальної дисципліни «Адаптація підприємств
до умов зовнішнього середовища»

Виконав (ла)
студент (ка) ____ курсу,
групи _____

К. Ю. Григоровська

(підпис, дата)

Перевірила
Д-р екон. наук, доц.

С. І. Плотницька

(підпис, дата)

Харків – 20__

Виробничо-практичне видання

Методичні рекомендації
до практичних занять, самостійної роботи
та виконання розрахунково-графічної роботи
з навчальної дисципліни

**«АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА»**

*(для студентів магістратури всіх форм навчання
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Укладач **ПЛОТНИЦЬКА** Світлана Іванівна

Відповідальний за випуск М. М. Новікова
За авторською редакцією
Комп'ютерне верстання С. І. Плотницька

План 2017, поз. 385 М

Підп. до друку 26.02.2018. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 1,75.

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.